

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

А.В. Ковалевська

ПРОГРАМА І РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

(для студентів 5 курсу заочної форми навчання ФПО і ЗН,
освітньо-кваліфікаційного рівня – бакалавр,
спеціальності 6.050100 - «Економіка підприємства»)

Програма і робоча програма навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання ФПО і ЗН, освітньо-кваліфікаційного рівня – бакалавр, спеціальності 6.050100 - «Економіка підприємства»). /Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, уклад.: А.В. Ковалевська, – Х.: ХНАМГ, 2009. – 28 с.

Програма побудована за вимогами кредитно-модульної системи організації навчального процесу і узгоджена з орієнтовною структурою змісту навчальної дисципліни, рекомендованою Європейською Кредитно-Трансферною Системою (ECTS).

Рекомендована для студентів економічних спеціальностей.

Рецензенти: доцент, к.е.н. Полозова Т.В., доцент кафедри «Економічна кібернетика» Харківського національного університету радіоелектроніки;

доцент, к.е.н. Склярук Н.І., доцент кафедри «Економіка підприємств міського господарства» Харківської національної академії міського господарства.

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємств міського господарства, протокол № 1 від 02.09.2009 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
1.1. Мета, предмет та місце дисципліни.....	6
1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни.....	7
1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги.....	8
1.4. Рекомендована основна навчальна література.....	8
1.5. Анотація програми навчальної дисципліни.....	9
2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	11
2.1. Структура навчальної дисципліни.....	11
2.2. Тематичний план навчальної дисципліни.....	11
2.3. Розподіл часу за модулями і змістовими модулями та форми навчальної роботи студента.....	21
2.4. Розподіл часу самостійної навчальної роботи студента.....	23
2.5. Засоби контролю та структура залікового кредиту.....	24
2.6. Методи та критерії оцінювання знань.....	24
2.7. Інформаційно-методичне забезпечення.....	27

ВСТУП

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі. А це, власне, і є проблематикою стратегії підприємства.

Отже, практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії. Саме тому, важливо, щоб студенти ретельно опрацювали теоретичні основи дисципліни «Стратегія підприємства».

Основною задачею викладання дисципліни є забезпечення студентів економічними знаннями, що сприяють комплексному розумінню процесів, що відбуваються в Україні, що впливають на діяльність вітчизняних підприємств, що допомагає підготовці студентів до майбутньої самостійної діяльності. Таким чином, вивчення даної дисципліни формує в майбутніх фахівців систему поглядів і знань, що згодом допоможуть їм у вивченні різних економічних процесів.

Основною метою вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» є засвоєння студентами теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу, методами і підходами формування стратегій підприємства.

Основними завданнями викладання дисципліни є:

- надання студентам методології розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив;

- сприяння формуванню навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни,

- оволодіння методом кейс-аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язання стратегічних проблем.

- сприяння дослідницькій діяльності, розвитку відповідальності у студентів – майбутніх фахівців стосовно прийняття самостійних рішень по проблемах формування стратегії підприємств.

Приєднання України до Болонського процесу передбачає впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу (КМСОНП), яка є українським варіантом ECTS. Програма побудована за вимогами кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Програма навчальної дисципліни розроблена на основі:

Освітньо-кваліфікаційна характеристика спеціаліста спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства» (галузевий стандарт вищої освіти, 2004 р.);

Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра, спеціаліста і магістра напрямку 0305 – „Економіка та підприємництво” (галузевий стандарт вищої освіти, 2008 р.);

Навчальний план підготовки спеціаліста за спеціальностями 6.030504 «Економіка підприємства» напрямку підготовки 0305 „Економіка та підприємництво”, 2008 р.).

Програма ухвалена кафедрою економіки підприємств міського господарства, протокол № 1 від 02.09.2009 р. та Вченою радою факультету Післядипломної освіти та заочного навчання (протокол № 1 від 4 вересня 2009 р.).

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Мета, предмет та місце дисципліни

Мета вивчення: отримання знань і розуміння теоретичних засад, інструментарію та методів розроблення стратегій.

Завдання вивчення: формування знань про сутність стратегій підприємства, їх класифікаційні ознаки і спрямованість в вирішенні довготривалих завдань підприємства, засвоєння питань практичного застосування стратегій як інтегрального підходу та комплексного інструменту для організації і спрямування діяльності підприємств щодо досягнення їх довгострокових цілей існування; набуття навичок практичного застосування принципів, прийомів та методів формування стратегій підприємства і розробки стратегічних альтернатив; також надбання практичних навичок та вмінь щодо методології формування стратегії підприємства.

Предмет вивчення дисципліни: методологія формування стратегій підприємства.

Таблиця 1.1 - Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки фахівця

Дисципліни, що передують вивченню даної дисципліни	Дисципліни, вивчення яких спирається на дану дисципліну
1) мікроекономіка; 2) економіка підприємства; 3) маркетинг; 4) потенціал розвитку підприємства.	1) стратегічне управління підприємством; 2) управління потенціалом підприємства; 3) дипломне проектування.

Зміст програми дисципліни «Стратегія підприємства» розроблений на основі державного стандарту, затвердженого Міністерством освіти і науки України. Даний стандарт передбачає 15 тем, які за часом освоєння зведені в 4 змістовних модулі.

1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни

Модуль 1. **СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА** (6,0 / 216)

Змістові модулі (ЗМ):

ЗМ 1.1. Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Визначення місії та цілей підприємства.

ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз підприємства

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.
2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.

ЗМ 1.3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Стратегії бізнесу підприємства.
2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.
3. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
4. Корпоративна стратегія підприємства.
5. Методи формування стратегії розвитку підприємства.

ЗМ 1.4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Альтернативність у стратегічному виборі.
2. Декомпонування корпоративної стратегії.
3. Загальна характеристика функціональної стратегії.
4. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.
5. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в

Україні.

1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги

Вміння та знання (за рівнями сформованості)	Сфери діяльності (виробнича, соціально- виробнича, соціально-побутова)	Функції діяльності у виробничій сфері (проектувальна, організаційна, управлінська, виконавська, технічна, інші)
Репродуктивний рівень: Відрізнити стратегію від тактики, розуміти і розрізнити підходи до сутності стратегії, характеризувати основні складові, що перетворюють стратегію на конкретні дії, процес цілевстановлення, формування і реалізації стратегії, урахувати основні специфічні риси окремих об'єктів під час формування стратегії, чітко знати сфери застосування отриманих результатів оцінки та резервів.	Виробнича, соціально-виробнича	Виконавська
Алгоритмічний рівень: Формувати й обробляти необхідну інформаційну базу щодо стратегічного аналізу середовища підприємства, проводити оцінку потенціалу різними методами, формувати перелік основних переваг і проблем, що складають можливості розвитку бізнесу, аналізувати портфель СЗГ та розробляти рекомендації щодо розвитку.	Виробнича, соціально-виробнича	Виконавська, управлінська
Евристичний рівень: На основі аналізу економічної ситуації на підприємстві та оцінки його потенціалу, аналізу середовища та оцінки можливостей і загроз, визначати оптимальну стратегію підприємства; планувати шляхи (тактику і альтернативи) її реалізації та оцінювати ефективність від впровадження. Розробляти дерево стратегічних рішень.	Виробнича, соціально-виробнича	Управлінська

1.4. Рекомендована основна навчальна література

1. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Л.Д. Богатирьова. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 384 с.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
3. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход [Текст]. / И. Дюков. – СПб: Питер, 2008. – 236 с.

4. Клівець П.Г. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посіб. / П.Г. Клівець. – К: «Академвидав», 2007. – 320 с.
5. Ковтун І.О. Стратегія підприємства [Текст]: підручник / І.О. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 680 с.
6. Ковтун І.О. Стратегія підприємства: практикум [Текст]: навч. посіб. / І.О. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 308 с.
7. Соболев Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособ. / Ю.В. Соболев, Л.В. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. - Харьков: Олант, 2002. - 416 с.
8. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека [Текст]: навч. посіб. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.
9. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент [Текст]. / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.

1.5. Анотація програми навчальної дисципліни

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Мета вивчення: основною метою викладання дисципліни «Стратегія підприємства» є засвоєння студентами теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу, методами і підходами формування стратегій підприємства.

Завданнями вивчення дисципліни є формування знань про сутність стратегій підприємства, їх класифікаційні ознаки і спрямованість в вирішенні довготривалих завдань підприємства, принципи побудови та методи формування стратегій підприємства і розробки стратегічних альтернатив; також надбання практичних навичок та вмінь щодо методології формування стратегії підприємства.

Предмет вивчення дисципліни: стратегічний процес на підприємстві і методологія формування стратегій підприємства.

Змістові модулі: стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст; стратегічний аналіз підприємства; стратегії діяльності та розвитку підприємства; стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору.

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель изучения: основной целью преподавания дисциплины «Стратегия предприятия» является усвоение студентами теоретических принципов стратегического планирования, овладение навыками и инструментарием стратегического анализа, методами и подходами формирования стратегий предприятия.

Задачами изучения дисциплины является формирование знаний о сущности стратегий предприятия, их классификационных признаках и направленность в решении долгосрочных задач предприятия, принципы построения и методы формирования стратегий предприятия, разработки стратегических альтернатив; также приобретение практических навыков и умений относительно методологии формирования стратегии предприятия.

Предмет изучения дисциплины: стратегический процесс на предприятии и методология формирования стратегий предприятия.

Содержательные модули: стратегия предприятия: сущность, предпосылки возникновения, современное понимание и стратегический контекст; стратегический анализ предприятия; стратегии деятельности и развития предприятия; стратегические альтернативы предприятия, методики их формирования, оценки и выбора.

ENTERPRISE STRATEGY

The studying purpose: main objective of teaching of discipline «Enterprise strategy» is mastering by students of theoretical principles of strategic planning, mastering by skills and toolkit of the strategic analysis, methods and approaches of formation of strategy of the enterprise.

Problems of studying of discipline is formation of knowledge of essence of strategy of the enterprise, their classification signs and an orientation in the decision of long-term problems of the enterprise, principles of construction and methods of formation of strategy of the enterprise, working out of strategic alternatives; also acquisition of practical skills and abilities concerning methodology of formation of strategy of the enterprise.

Subject of studying of discipline: strategic process at the enterprise and methodology of formation of strategy of the enterprise.

Semantic modules: enterprise strategy: essence, occurrence preconditions, modern understanding and a strategic context; the strategic analysis of the enterprise; strategy of activity and enterprise development; strategic alternatives of the enterprise, a technique of their formation, an estimation and a choice.

2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

2.1. Структура навчальної дисципліни

Заочна форма навчання

Призначення: підготовка спеціалістів	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 6,0 Модулів – 1, КР Змістових модулів – 4 Загальна кількість годин – 216 КР	Спеціальності: 6.030504 – «Економіка підприємства» Освітньо- кваліфікаційний рівень: Бакалавр	Нормативна Рік підготовки: 5-й Семестр: 9-й Лекції – 14 год. Практичні – 8 год. Самостійна робота – 194 год. (в тому числі КР - 15 год.) Вид підсумкового контролю - іспит

Примітка: співвідношення кількості годин аудиторних занять і самостійної роботи становить 10% до 90%.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних, практичних. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час практичних занять. Також велике значення в процесі вивчення і закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблені відповідно до положень Болонської декларації.

2.2. Тематичний план навчальної дисципліни

Тематичний план дисципліни «Стратегія підприємства» складається з чотирьох змістових модулів, кожен з яких поєднує в собі відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно пов'язує декілько навчальних елементів дисципліни за змістом і взаємозв'язками між собою.

Навчальний процес здійснюється в таких формах: лекційні, практичні заняття, консультації, самостійна робота студента.

Зміст дисципліни розкривається в темах:

ЗМ 1.1. Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства.

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.

Ключові питання теми: потреба в стратегії для раціонального господарювання на підприємстві; проблеми з розробкою стратегій на вітчизняних підприємствах; походження і зміст категорії «стратегія»; стратегія в економічній науці; широке і вузьке трактування стратегії; стратегія в менеджменті підприємницьких організацій; стратегія підприємства в контексті його економічної політики; економічна політика при розробці і реалізації стратегії підприємства, її процедури; трактування стратегії підприємства в економічній науці; філософська і організаційно-управлінська сутність стратегії підприємства; стратегія як результат; стратегія як процес; стратегія як засіб; аспекти стратегії підприємства; комплексність стратегії; загальні концепції трактування стратегії підприємства; еволюція концепції стратегії підприємства; сучасна концепція стратегії підприємства; відмінності між концепціями стратегії підприємства. Стратегічне бачення і стратегія підприємства.

Тема 2. Стратегічний контекст підприємства.

Ключові питання теми: підприємство в стратегічному контексті; стратегічність діяльності та розвитку підприємства; аспекти стратегічного контексту підприємства; фактори оточення і розвитку підприємства; суть стратегічної реакції підприємства; проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства в зовнішньому середовищі ринкової економіки; діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті; стратегічний контекст управління підприємством; стратегічні рішення; процедури формування стратегії; стратегічний план; стратегічна вказівка; зміст та структура (склад) стратегій підприємства; стратегічний набір підприємства; стратегічна прогалина; класифікація стратегій підприємства; система стратегій

підприємства; алгоритм створення стратегії підприємства; рівні розробки стратегій; елементи стратегічного набору підприємства; корпоративні, загальні, конкурентні, бізнес-, забезпечуючі функціональні та ресурсні, операційні стратегії; взаємозв'язок елементів стратегічного набору підприємства; відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства; принципи формування стратегії підприємства; інформаційно-аналітична база стратегічного управління.

Тема 3. Визначення місії та цілей підприємства.

Ключові питання теми: місія і кредо підприємницької організації; місія і стратегічне бачення; зміст місії підприємства; зміст стратегічного бачення; основні елементи місії; фактори розробки місії; принципи формулювання місії підприємства; визначення ринкової бізнес-ніші, як процедурний елемент формування стратегічної місії підприємства; матриці Абелла і Цвіккі цілі функціонування підприємства; аспекти мети; встановлення загальної (головної) мети організації; деталізація мети; склад мети; система цілей підприємства; стратегічні цілі підприємства та правила (принципи) їх визначення; глобальні і локальні цілі; основні етапи процесу визначення цілей; вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі; декомпозиція головної мети підприємства; побудова ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та завдань.

ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз підприємства.

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.

Ключові питання теми: основні питання стратегії підприємства; необхідність аналізу та оцінки середовища підприємства; оточення функціонування підприємства; види оточення; макросередовище, безпосереднє оточення і внутрішнє середовище; конкретні фактори середовища; методологія аналізу зовнішнього середовища підприємства; проблематика, етапи,

процедури зовнішнього аналізу; стратегічне позиціонування фірми в зовнішньому середовищі; поняття стратегічної зони господарювання (СЗГ); проблема виділення сегменту оточення підприємства; параметри та алгоритм виділення СЗГ підприємства; аналіз привабливості СЗГ для підприємства; проведення SWOT-аналізу і виділення факторів можливостей і загроз; матриця можливостей і матриця загроз; визначення та оцінювання важливості факторів зовнішнього середовища за методом складання профілю середовища; привабливість СЗГ – методи і показники оцінки; однофакторні та багатокритеріальні підходи до оцінки привабливості зовнішнього середовища; фактори зростання попиту і зміни рентабельності в СЗГ фірми.

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові питання теми: внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті; структуризація внутрішнього середовища підприємства; стратегічний потенціал підприємства; склад потенціалу підприємства; підходи до аналізу потенціалу підприємства; призначення, зміст і аспекти аналізу потенціалу підприємства; об'єкти і предмет внутрішнього аналізу; позиції аналізу; використання даних внутрішнього аналізу; визначення сильних та слабких сторін підприємства; фактори формування сильних і слабких сторін підприємства; оцінка стратегічного потенціалу підприємства; методика і рівні оцінки стратегічного потенціалу підприємства; конкурентний статус підприємства; підходи та методики до визначення (оцінки) конкурентного статусу підприємства; комплексний показник конкурентного статусу підприємства; визначення відносних інвестиційних позицій (відносного рівня стратегічних інвестицій) фірми в обраних СЗГ; оцінка майбутньої ефективності діючої стратегії фірми в СЗГ; оцінка комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства щодо СЗГ; оцінка середовища підприємства за методом SWOT-аналізу; методологія побудови та використання матриці SWOT; типові позиції (характеристики) історії, стану, оточення і перспектив бізнесу фірми з точки зору формування

ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми в майбутньому.

ЗМ 1.3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства.

Тема 6. Стратегії бізнесу підприємства.

Ключові питання теми: поняття стратегії бізнесу підприємства; підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці; специфіка бізнес-стратегії; стратегічна зона господарювання (СЗГ) і стратегічний господарський центр (СПЦ), як об'єкти і суб'єкти розробки бізнес-стратегії підприємства; стратегічний господарський підрозділ (СПП) як рівень розробки стратегії бізнесу; алгоритм розробки бізнес-стратегії; класифікації стратегій бізнесу підприємства; конкурентні бізнес-стратегії: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування; характеристика конкурентних бізнес-стратегій за Томпсоном-Стріклендом; стратегія створення інноваційної цінності; стратегії виділені за рівнем глобалізації (диференціації) бізнесу: вузької спеціалізації, диверсифікації в межах окремих видів бізнесу; стратегії виділені за конкурентною позицією в бізнесі: лідера, претендента, наслідування, новачка в галузі; стратегії, виділені за напрямком розвитку окремого бізнесу підприємства: стабілізації, зростання (позитивного розвитку), скорочення, ліквідації; типові стратегії бізнесу, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Ключові питання теми: диверсифікація діяльності підприємства; аспекти (напрямки) диверсифікації; цілі диверсифікації; доцільність і можливість диверсифікації діяльності підприємства; сценарії диверсифікації; концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація; вертикальна диверсифікація; стратегії диверсифікації підприємства; фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікації; стратегії концентричної диверсифікації; стратегії конгломеративної

диверсифікації; стратегії горизонтальної диверсифікації; стратегії вертикальної диверсифікації; типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

Ключові питання теми: типи розвитку підприємства; зовнішній розвиток підприємства; цілі зовнішнього розвитку; інтеграція підприємства; сценарії зовнішнього розвитку підприємства; зворотна і пряма вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; діагональна інтеграція; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегії вертикальної інтеграції; стратегія діагональної інтеграції; стратегії інтернаціоналізації; порядок (алгоритм) формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства; типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства.

Ключові питання теми: корпоративна стратегія; стратегічний набір підприємства; стратегічна прогалина; складові корпоративної стратегії; складові стратегічного набору; загальні стратегії; загальні конкурентні стратегії; продуктово-ринкові стратегії (стратегії бізнес-напрямків); функціональні стратегії; ресурсні стратегії; типи корпоративних стратегій; стратегії стабілізації; стратегії виживання; стратегії зростання; стратегії скорочення; стратегії ліквідації; комбіновані стратегії; протфельний аналіз як метод формування корпоративної стратегії; мета портфельного аналізу; зміст портфельного аналізу; завдання портфельного аналізу; алгоритм портфельного аналізу; СОБ; СГЦ.

Тема 10. Методи формування стратегії розвитку підприємства.

Ключові питання теми: алгоритм методики вироблення стратегії підприємства; різниця методів формування стратегій для диверсифікованих та монопрофільних підприємств; методи діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень); ланцюжок цінностей; модель

накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту, попиту, технології; матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа; матриця Д. Абеля; модель М. Портера (матриця конкурентної переваги); діагностика і стратегічний аналіз агрегованих та диверсифікованих фірм; матричні методи побудови стратегії; загальний алгоритм «портфельної» діагностики; методи перспективного фінансового аналізу; побудова і використання матриці БКГ; побудова і використання матриці МакКінсі; побудова і використання матриці Шелл; побудова і використання матриці ADL; використання інших методів обґрунтування стратегії підприємства.

ЗМ 1.4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору.

Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі.

Ключові питання теми: поняття стратегічних альтернатив; базові стратегічні альтернативи; конкурентні стратегічні альтернативи; стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства; стратегії інтенсивного, концентрованого (обмеженого) зростання (розвитку); стратегії інтегрованого зростання (розвитку); стратегії диверсифікованого зростання (розвитку); стратегії скорочення; стратегії стабілізації; стратегії реструктуризації; стратегічні альтернативи залежно від ролі та місця фірми та її конкурентів на ринку; стратегічні альтернативи залежно від умов діяльності (середовища) та ресурсних можливостей підприємств; вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства; оцінка стратегічних альтернатив; вибір загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми; перегляд стратегічних альтернатив (СА) в межах обраної загальної стратегії і вибір конкретної стратегії розвитку підприємства; матриця вибору стратегій Томпсона і Стріклєнда; аналіз конкурентних переваг фірми і її положення на ринку на основі тест-таблиці Х. Вільдемана; вибір стратегії для малих фірм за матрицею «продукт - форма існування фірми»; вибір стратегії для середніх

фірм за матрицею «темп зростання фірми - темп розширення ніші»; вибір стратегії для великих фірм.

Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії.

Ключові питання теми: поняття декомпозиції стратегії підприємства; декомпозиція і синтез корпоративної стратегії; підходи декомпозиції корпоративної стратегії; функціональна декомпозиція корпоративної стратегії; декомпозиція за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми; декомпозиція корпоративної стратегії з застосуванням «дерева структури та стратегічних альтернатив»; дерево структури і варіантів (альтернатив) товарно-ринкової стратегії; дерево структури і альтернативних рішень ресурсної стратегії; дерево структури і варіантів рішень щодо технологічної стратегії; дерево структури і варіантів фінансово-інвестиційної стратегії; дерево варіантів соціальної (кадрової) стратегії; структура рішень (стратегічних альтернатив) інтеграційної стратегії; дерево типів і варіантів управлінської стратегії; декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів; інші підходи та ознаки декомпозиції КС; поєднання підходів до декомпозиції КС.

Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії.

Ключові питання теми: функціональний рівень підприємства та його аспекти (підрозділи); функціональна стратегія як рішення щодо вибору методів забезпечення стратегічних планів діяльності та розвитку підприємства на його функціональному рівні; місце функціональних стратегій в стратегічному наборі (СН) підприємства та їх взаємозв'язок з іншими елементами СН; сфери прийняття стратегічних рішень в межах забезпечуючих аспектів (підрозділів) функціонування підприємства; місце функціональних стратегій в алгоритмі створення комплексної стратегії підприємницької організації, інтерпретованої як система бізнесів; види стратегій забезпечення: функціональні та ресурсні стратегії; призначення функціональної та ресурсної стратегій; рівні розробки

функціональних стратегій; роль функціональної стратегії для підприємства; особливість функціональних стратегій; класифікація функціональних стратегій підприємства; проблематика функціональних стратегій; ресурсні стратегії; види та зміст і типових функціональних стратегій: маркетингу; виробництва; НДДКР; технологічної; фінансів; інвестицій; кадрів; зовнішньо-економічної діяльності; соціальної; екологічної; організаційних перетворень; управління; запобігання банкрутству та інших.

Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.

Ключові питання теми: типові функціональні сфери діяльності сучасного підприємства; економічна стратегія підприємства у його функціональному контексті; декомпозиція стратегії підприємства за функціональною ознакою; аспекти, компоненти (фактори) типових функціональних сфер діяльності підприємства; проблематика стратегічних рішень по окремим аспектам функціонування (функціональним аспектам) підприємства: маркетинг, виробництво, НДДКР, технології, фінанси, інвестиції, ЗЕД, кадри, управління тощо; алгоритм формування функціональних стратегій; стратегічні аспекти функціональних сфер діяльності підприємства (конкретний зміст стратегій-підсистем функціональних напрямків підприємства); зміст та структура товарно-ринкової стратегії; номенклатурно-асортиментна стратегія; обсяго-масштабний аспект товарної стратегії; стратегія якості продукту; ринкова стратегія; стратегії (аспекти) вибору структури ринку товарів, типу ринкової поведінки, щодо позиції та цільового спрямування в конкуренції на ринку, підходів до ціноутворення; зміст та структура ринково-ресурсної стратегії; рішення щодо обсягу ресурсних запасів та їх якості; рішення щодо типу структури ринку постачальників ресурсів; алгоритм розробки ресурсної стратегії; зміст та структура виробничої стратегії; аспекти виробничої стратегії: виробничі потужності, управління виробництвом, технологічні процеси, гнучкість виробництва, використання виробничого персоналу, управління

якістю, виробнича інфраструктура, взаємовідносини з партнерами та постачальниками; зміст та структура стратегії НДДКР; зміст та структура технологічної стратегії; технологічні типи підприємств з позицій технологічної динаміки: стабільний, кон'юнктурний, маркетинговий, технологічної атаки; зміст та структура фінансово-інвестиційної стратегії; алгоритм формування фінансово-інвестиційної стратегії; аспекти фінансово-інвестиційної стратегії; джерела фінансування, типи та пріоритетність інвестиційних проєктів підприємства; типові альтернативи фінансово-інвестиційних стратегій; зміст та структура стратегії ЗЕД; зміст та структура кадрової стратегії; зміст та структура стратегії організаційних змін підприємства; зміст та структура екологічної стратегії; зміст та структура стратегії управління; альтернативні варіанти рішень по окремим компонентам стратегій функціональних підрозділів; дерева структури аспектів та альтернатив функціональних стратегій забезпечення діяльності та розвитку підприємства.

Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Ключові питання теми: сучасний стан національної економіки; розповсюдження практики стратегічного менеджменту в Україні; відношення керівництва підприємств до запровадження стратегічного менеджменту; вплив стратегічного менеджменту на діяльність підприємств; причини низького рівня запровадження стратегічного управління; засади і підходи до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах; досвід і спрямування менеджменту підприємств в зарубіжних країнах; особливості стратегічної проблематики українських підприємств; доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику підприємств; проблеми запровадження системи стратегічного менеджменту; рекомендовані еталонні напрямки розвитку вітчизняних підприємств в умовах стабілізації національної економіки; організація процесу вибору адекватної стратегії; врахування характеру галузі та специфіки ситуації при обранні стратегій; способи реалізації стратегії; стратегії інноваційної цінності.

2.3. Розподіл часу за модулями і змістовими модулями та форми навчальної роботи студента

Таблиця 2.1- Розподіл часу за модулями і змістовими модулями (заочне навчання)

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/ /годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем., пр.	Лаб.	СРС
Модуль 1	6,0/216	14	8		194
ЗМ 1. Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст	1/36	2	1	-	33
ЗМ 2. Стратегічний аналіз підприємства	1/36	2	2	-	32
ЗМ 3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства	2,0/72	6	3	-	63
ЗМ 4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору	2,0/72	4	2	-	66

Таблиця 2.2. - Лекційний курс (заочне навчання)

Зміст	Кількість годин за спеціальностями, спеціалізаціями (шифр, аббревіатура)
	6.030504 ЕП
1	2
ЗМ 1. Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст	2
1 Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.	1
2 Місія та цілі підприємства.	0,5
3 Стратегічний контекст підприємства.	0,5
ЗМ 2. Стратегічний аналіз підприємства	2
1 Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.	1
2 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.	1
ЗМ 3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства	6
1 Стратегії бізнесу.	1
2 Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.	0,5
3 Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.	0,5
4 Корпоративна стратегія підприємства.	2
5 Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства.	2

1	2
ЗМ 4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору	4
1 Альтернативність у стратегічному виборі.	1
2 Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.	1
3 Загальна характеристика функціональної стратегії.	1
4 Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.	1
5 Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.	-
РАЗОМ	14

Таблиця 2.3 - Практичні заняття (заочне навчання)

Зміст	Кількість годин за спеціальностями, спеціалізаціями (шифр, аббревіатура)
	6. 030504 ЕП
ЗМ 1. Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст	1
1 Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.	-
2 Місія та цілі підприємства.	0,5
3 Стратегічний контекст підприємства.	0,5
ЗМ 2. Стратегічний аналіз підприємства	2
1 Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.	1
2 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.	1
ЗМ 3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства	3
1 Стратегії бізнесу.	0,5
2 Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.	-
3 Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.	-
4 Корпоративна стратегія підприємства.	0,5
5 Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства.	2
ЗМ 4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору	2
1 Альтернативність у стратегічному виборі.	1
2 Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.	-
3 Загальна характеристика функціональної стратегії.	1
4 Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.	-
5 Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.	-
РАЗОМ	8

2.4. Розподіл часу самостійної навчальної роботи студента

Самостійна навчальна робота розрахована на формування практичних навичок у роботі студентів зі спеціальною літературою, орієнтування їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань і глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем функціонування системи управління на підприємстві.

Таблиця 2.4 - Самостійна навчальна робота студента

Форми самостійної роботи (за змістовими модулями)	Години	Форма звіту
1	2	3
ЗМ 1. <u>Стратегія підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст</u>	33	
1 Огляд основної та додаткової літератури	6	Конспект
2 Ведення термінологічного словника	5	Текст словника
3 Самостійний розгляд питань тем „Місія та цілі підприємства”, „Стратегічний контекст підприємства”	9	Конспект
4 Розгляд контрольних запитань і прикладів тестових завдань	8	Відповіді у зошиті для практичних занять
5 Вирішення завдань розрахунково-графічної роботи	5	Оформлення роботи
ЗМ 2. <u>Стратегічний аналіз підприємства</u>	32	
1 Огляд основної та додаткової літератури	6	Конспект
2 Ведення термінологічного словника	5	Текст словника
3 Самостійний розгляд питань тем змістовного модуля	8	Конспект
4 Проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства (або за матеріалами викладача, або за матеріалами діючого підприємства)	10	Відповіді у зошиті для практичних занять
5 Вирішення завдань розрахунково-графічної роботи	3	Оформлення роботи.
ЗМ 3. <u>Стратегії діяльності і розвитку підприємства</u>	63	
1 Огляд основної та додаткової літератури	8	Конспект
2 Ведення термінологічного словника	8	Текст словника
3 Самостійний розгляд питань тем „Стратегія диверсифікації діяльності підприємства”, “Стратегії зовнішнього розвитку підприємства”, формальні і матричні методи формування стратегії підприємства	10	Конспект
4 Розгляд контрольних запитань і прикладів тестових завдань	12	Відповіді у зошиті для практичних занять
5 Вирішення практичних завдань та кейсів	12	Відповіді у зошиті для практичних занять
6 Вирішення завдань розрахунково-графічної роботи	4	Оформлення роботи.
ЗМ 4. <u>Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору</u>	66	
1 Огляд основної та додаткової літератури	10	Конспект
2 Ведення термінологічного словника	10	Текст словника
3 Самостійний розгляд питань теми “Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства”, „Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні”	12	Конспект

1	2	3
4 Розгляд контрольних запитань і прикладів тестових завдань	14	Відповіді у зошиті для практичних занять
5 Вирішення практичних завдань та кейсів.	14	Відповіді у зошиті для практичних занять
6 Вирішення завдань розрахунково-графічної роботи	6	Оформлення роботи.
Разом	194	
В тому числі, розрахунково-графічна робота	15	

2.5. Засоби контролю та структура залікового кредиту

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні завдання тощо)	Розподіл балів, %
МОДУЛЬ . Поточний контроль зі змістових модулів	
ЗМ 1. Тестування	10
ЗМ 2. Тестування	10
ЗМ 3. Тестування, виконання кейсових завдань	20
ЗМ 4. Тестування, виконання кейсових завдань	20
Підсумковий контроль з МОДУЛЕМ	
Розрахунково-графічна робота	15
Письмовий іспит	25
Усього за модулем	100%

2.6. Методи та критерії оцінювання знань

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовують такі форми та методи контролю і оцінювання знань:

поточний контроль зі змістових модулів;
складання іспиту.

Оцінку знань студентів з дисципліни «Стратегія підприємства» здійснюють відповідно до вимог кредитно-модульної системи організації навчального процесу (КМСОНП), що є українським варіантом ECTS. Ця система базується на здійсненні наскрізного поточного контролю на аудиторному занятті у відповідності до його форми (лекційної, практичної).

Підсумковою оцінкою поточного контролю є оцінка за модуль, тобто реалізується принцип модульного обліку знань студентів.

Навчальним планом з дисципліни «Стратегія підприємства» передбачено складання іспиту. Для оцінювання знань використовують чотирибальну національну шкалу та стобальну шкалу оцінювання ECTS.

Порядок здійснення поточного оцінювання знань студентів.

Поточне оцінювання знань студентів здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни, відвідування занять;
- виконання завдань на практичних заняттях;
- виконання завдань поточного контролю.

Робота студентів на практичних заняттях оцінюється за 4-бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 2.5).

При оцінюванні виконання практичних завдань увага приділяється їх якості й самостійності.

Поточний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді письмового контролю (контрольна робота за білетами або тестування за вибором студента).

Поточний контроль проводиться у письмовій формі по закінченню кожного зі змістових модулів після того як розглянуто увесь теоретичний матеріал та проведені практичні завдання в межах кожного з чотирьох ЗМ.

Контроль здійснюється і оцінюється за двома складовими: лекційною (теоретичною) та практичною (розрахункові завдання) частинами. Для цього білети для проведення поточного контролю мають два теоретичні запитання та одну практичну задачу. Може бути також використано тестове завдання – за вибором студентів.

Знання оцінюються за 4-бальною системою за національною шкалою (контрольна робота) або за системою оцінювання за шкалою ECTS (тестові

завдання) (табл. 2.5).

Проведення підсумкового контролю. Умовою допуску до іспиту є позитивні оцінки з поточного контролю знань за змістовими модулями.

За умов кредитно-модульної системи організації навчального процесу до підсумкового контролю допускають студентів, які набрали в сумі за всіма змістовими модулями більше 30% балів від загальної кількості з дисципліни (або більше 50% балів з поточного контролю за всіма змістовими модулями).

Таблиця 2.5 - Шкала перерахунку оцінок результатів контролю знань студентів

Оцінка за національною шкалою	Визначення назви за шкалою ECTS	ECTS оцінка	% набраних балів
ВІДМІННО	Відмінно – відмінне виконання лише з незначними помилками	A	більше 90 – 100
ДОБРЕ	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	B	більше 80 – 90 включно
	Добре – у загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	C	більше 70 – 80 включно
ЗАДОВІЛЬНО	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	D	більше 60 – 70 включно
	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	E	більше 50 – 60 включно
НЕЗАДОВІЛЬНО	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перездати тест	FX*	більше 26 – 50 включно
	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота з повторним вивченням змістового модуля	F**	від 0 – 25 включно

* з можливістю повторного складання.

** з обов'язковим повторним курсом.

2.7. Інформаційно-методичне забезпечення

Бібліографічні описи, Інтернет адреси	Теми, де застосовується
1. Основна література	
Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.	1, 2, 3, 9, 11, 14, 15
Арефьева Е.В, Арефьев О.В. Бенчмаркинг: Учеб. Пособие. – К.: Изд-во Європ.ун-та, 2003. – 58 с.	8, 7, 13
Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – Одеса: ОНАЗ, 2004	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 14, 15
Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995.	1, 2, 3, 8, 11, 12, 13, 15
Клівець П.Г. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посіб. / П.Г. Клівець. – К.: «Академвидав», 2007.	1-15
Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. пос. – Львів, 2004.	1 - 15
Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000.	1 - 15
Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека [Текст]: навч. посіб. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008.	1-5, 10, 12, 15
Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент [Текст]. / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2008.	1, 2, 6, 7, 8, 9, 10
2. Додаткові джерела	
Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская деловая литература, 1998.	1 - 15
Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – К., 2001.	1-6, 14, 15
Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997.	4, 5, 6, 10-15
Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник/ К.І. Редченко. - 2-е вид., доп. - Львів: Новий світ-2000, 2003. - 272 с.	4, 5, 9, 10
Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.	1, 2, 3, 10, 11, 14, 15
Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Акалис, 1996.	7, 8, 11, 12
Шершньова З., Оборська С. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999.	1 - 15
3. Методичне забезпечення	
Методичні вказівки та завдання контрольної роботи з навчальної дисципліни “Стратегія підприємства” для студентів заочної форми навчання напряму підготовки 0305 “Економіка і підприємництво”, спеціальності 6.030504 – „Економіка підприємства”, кваліфікаційного рівня підготовки – бакалавр / Уклад.: А.В. Ковалевська]. – Харків: ХНАМГ, 2007. - 49 с.	

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КОВАЛЕВСЬКА Алла Володимирівна

Програма і робоча програма навчальної дисципліни «Стратегія підприємства»
(для студентів 5 курсу заочної форми навчання ФПО і ЗН, освітньо-кваліфікаційного рівня – бакалавр, спеціальності 6.050100 - «Економіка підприємства»)

Комп'ютерне верстання: Н.М. Колісник

План 2009, поз. 803 Р

Підп. до друку 28.10.2010 р.
Друк на ризографі
Тираж 15 пр.

Формат 60х84 1/16
Ум. друк. арк. 1,2
Зам. № 6529

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК №731 від 19.12.2001